



دور الإدارة الاستراتيجية فى تطوير الأداء
الإدارى لمديرى مدارس الحلقة الثانية من
التعليم الأساسى

إعداد

د/ إيمان حمدى رجب زهران

مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة البحث:

تعتبر المرحلة الثانية من التعليم الأساسى ذات أهمية خاصة داخل السلم التعليمى فهى تمثل الحلقة الوسطى بين مراحل التعليم ، كما تعد مرحلة تهيئة التلميذ للتعرف على ميوله واستكشاف قدراته حتى يمكن توجيهه إلى نوع الدراسة الثانوية التى تلائمها ، كما أنها أيضاً مرحلة تدعيم الثقافة القومية واستكمال صيغة إعداد المواطن الصالح . (مجلة العلوم التربوية ، ١٩٩٥ ، ص ٢٢) .

وتشكل الإدارة موقع القلب بالنسبة للمنظومة التعليمية بحيث إذا وقف القلب وقفت وتجمدت معه كافة الأنشطة ، ولذلك فهى مطالبة بالتجديد والتطوير باعتبارها مسؤولة عن نجاح وتسيير العملية التعليمية ، لما لها من أهمية بالغة فى كيفية توظيف واستغلال واستخدام القوى البشرية وحملها على استخراج أفضل ما فيها من طاقات خلاقة مبدعة ، كل هذا يتم من خلال إدارة واعية تقوم على أسس علمية سليمة . (نادية محمد عبد المنعم ، ٢٠٠٠ ، ص ١) .

وتعتبر الإدارة المدرسية من أهم وأعظم مجالات الإدارة حيث إنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بتربية النشئ ، وإعداد الأجيال فى العصر المتغير المتسارع ، وتمثل الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إدارى فى النظام التعليمى ، ولكنها من أهم التشكيلات فيه ، لأنها تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها ، فهى تتعامل مع المجتمع مباشرة ، وتوفر لأبناءه الرعاية والتعليم ، وتحيطهم بالمناخ الذى يؤهلهم للنمو التربوى السليم (المجالس القومية المتخصصة ، ٢٠٠٠ ، ص ٤١) .، ولهذا فإن الطريقة التى تدار بها والأساليب المتبعة فيها تمثل العمود الفقرى لنجاح المدرسة فى أداء رسالتها المنشودة (أسامة محمد شاکر عبد العليم ، ١٩٩٦ ، ص ٥٢) .



ويعتبر مدير المدرسة أهم عضو في الإدارة المدرسية، فبدون إدارته لا يمكن إحراز أى تقدم فى مجال العمل المدرسى مهما اتصفت الهيئة العاملة فى المدرسة ببعد النظر وبالمهارة فى تصريف الأمور، حيث أن مدير المدرسة هو الذى يمسك بزمام الأمور بيديه، فهو المثل الذى يحتذيه الآخرون، وهو الذى ينشر روح السلوك الديمقراطى فى شتى أنحاء المدرسة، أو يجعل من الاستبداد وسيلة يخضع بها كافة جماعات المدرسة لسلطاته (نبيل سعد خليل، ٢٠٠٩، ص ١٢٧).

ومدير المدرسة عامة يعتبر أهم عناصر الإدارة، نظرا لتربعه على قمة الهرم الإدارى باعتباره قائداً لجماعة العاملين بالمدرسة فمدير المدرسة يقوم بعدد من الوظائف والأنشطة التى يمليه عليه طبيعة الدور المناط به كمدير للمدرسة (يوسف عبد المعطى مصطفى، ٢٠٠٧، ص ٤٣٩).

فلم يعد دور مدير المدرسة يقتصر فقط على إدارة المبنى، بل أصبح قائداً تعليمياً مسؤولاً عن تحسين العملية التعليمية التى تجرى داخل هذا المبنى (جمال أبو الوفا سلامة عبد العظيم، ٢٠٠٠، ص ٣٠ - ٣٣).

وتدور جهود التطوير الإدارى حول استحداث أساليب جيدة لممارسة الإدارة من خلال نفس المبادئ والأسس والنظريات الإدارية التقليدية أو المتعارف عليها، وفى ظل ذلك تتزايد الدعوى إلى الإصلاح الإدارى المدرسى، وضرورة الاعتماد على مداخل إدارية جديدة (سلامة عبد العظيم حسن، ٢٠٠٥، ص ٥٢ - ٥٣)، مثل مدخل الإدارة الاستراتيجية لأهميتهما فى رفع كفاءة مدير المدرسة و التى تعنى عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم، من أجل تعزيز قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة (ماجد الفرا، ٢٠٠٥، ص ٥).

ومن هنا يتضح أن الإدارة الإستراتيجية تقوم على التحليل الداخلى والخارجى لبيئة المؤسسة التعليمية مع الاستفادة من الفرص والإمكانيات المتاحة لمواجهة التهديدات والأزمات الحالية والمستقبلية التى تتعرض لها المؤسسة، وكذلك من خلال طرح بدائل وخيارات عديدة يمكن من خلالها اتباع الوسائل العلمية التى تصل بالمؤسسة إلى حالة الاستقرار التى كانت عليها قبل حدوث الأزمة والتكيف مع البيئة الخارجية وما تشمله من متغيرات، وكذلك تقويم المؤسسات التعليمية بصفة مستمرة بطريقة علمية تمكن من استشراق التهديدات والأزمات المستقبلية وإعادة تنظيم المستوى الذى ستكون عليه المؤسسة فى المستقبل. (عبد الله محمد عبد الرحمن، ٢٠٠١، ص ١٢٨).



كما أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية فى المؤسسات التعليمية يسهم فى تطوير الهياكل التعليمية التنظيمية التى توضح خطوط المسؤولية، والصلاحية، وتسهم فى تسريع عملية اتخاذ القرار وتنفيذها، وإزالة الازدواجية، والتعارض إن وجدت، ومراجعة الإجراءات الإدارية، واختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية، واتاحة المزيد من المرونة، والاستقلالية للقيادات الإدارية فى اتخاذ القرارات. (محمد حسن المبعوث، ٢٠٠٣، ص ٧٩).

وتتضح أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى المؤسسات التربوية أيضا فى أنها السبيل العلمى المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البناءات الجديدة وتعد مرحلة الإدارة الإستراتيجية من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية الموجودة. (محمد متولى غنيمه، ٢٠٠٥، ص ٣).

مشكلة البحث

لاشك ان حاجة المؤسسات التربوية للإدارة الفعالة تتزايد بشكل واضح وذلك مع تطورات العصر الذى نعيش فيه على المستوى المحلى والعالى، ويرجع ذلك إلى أن الفكر الإدارى التربوى يتطور ويتغير بصورة مستمرة حيث تظهر أفكار جديدة تتحدى ما كان معروفا من قبل، فالدور الذى يقوم به المدير اليوم يختلف تماما عن الدور الذى كان يقوم به بالأمس ويتوقف على ذلك نجاح المؤسسات التربوية أو فشلها. (يوسف عبد المعطى مصطفى، ص ١٢٧).

ويشير الواقع الفعلى لعمل مدرء المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى إلى الكثير من جوانب القصور سواء فى عملية التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة أو التقويم وقد يعود الجانب الأكبر من مشاكل الإدارة المدرسية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى إلى المدير نفسه وذلك بتأثير أسلوبه فى العمل ونمط سلوكه الإدارى وما يعكسه ذلك النمط على سلوك جميع العاملين بالمدرسة (أحمد جميل عايش، ٢٠٠٩، ص ١٨٥- ١٨٦).

فالواقع يشير إلى أن إدارة المدارس تعاني مشكلات عديدة قد تقف حائلا دون قيامها بالوظائف والمهام المناط إياها، وتؤثر سلبا على مستوى الأداء لدى الجهاز الإدارى بالمدرسة وتتضمن هذه المشكلات بيروقراطية العمل الإدارى، واستناده على المركزية فى القرار، والفردية والإنعزالية، واقتقاد إدارة



المدرسة – فى كثير من الأحيان – إلى القدرة على تحقيق أهدافها، بسبب تركيزها على الجوانب الإدارية الروتينية والتقليدية، دون الاهتمام بالجوانب التربوية وتكرار المسئوليات والواجبات التى يقوم بها المدير ومعاونيه، ومن ثم يشوب دوره بعض من الغموض (مبارك البرازى، ٢٠٠٦، ص ٩).

وهناك العديد من المشكلات التى تواجه تطوير الأداء منها ما يلى: (محمد عبدالله آل ناجى،

٢٠٠٣، ص ٣٦ – ٣٧).

- عدم التوازن بين المسئوليات والمهام الوظيفية.
- قلة فرص المشاركة فى اتخاذ القرارات.
- عدم النظر إلى الإدارة على أنها عمل مهنى يحتاج إلى إعداد أكاديمى ومهارات إدارية محددة.
- ضعف فعاليات عمليات التدريب.
- غلبة النمط المركزى على أداء العمل.
- ضعف استخدام الاتجاهات الإدارية الحديثة

وفى ضوء ما سبق يتضح لنا أهمية الأخذ ببعض الاتجاهات الحديثة للوصول بمدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى إلى أفضل صورة لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤل الرئيسى التالى ما هو دور الإدارة الإستراتيجية

فى تطوير الأداء الإدارى لمدراس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسى التساؤلات الفرعية التالية :

- ١- ما الإطار المفاهيمى للأداء الإدارى؟
- ٢ - ما الإطار المفاهيمى للإدارة الإستراتيجية؟
- ٣ - ما هى الصعوبات التى تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى؟
- ٤ - ما التصور المقترح لتفعيل دور الإدارة الإستراتيجية فى تطوير الأداء الإدارى لمدراس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى ضوء الأطاريين النظرى والميدانى؟

أهمية البحث :

ويمكن إبراز أهمية البحث فى النقاط التالية :



- ١ - أنه يتناول موضوعا يهتم بتطوير وتحسين قدرات القيادات التربوية داخل المدرسة .
 - ٢ - أهمية مرحلة التعليم الأساسى فهى الركيزة الأساسية للعملية التعليمية لذلك كان لابد من تطويرها ومواكبتها للتغيرات المعاصرة .
 - ٣ - الاهتمام باستخدام اتجاهات إدارية علمية حديثة مثل الإدارة الإستراتيجية وذلك للنهوض بأداء مدراء المدارس والقيادات التربوية لتساير التطورات الحديثة .
- أهداف البحث :
- يمكن إبراز أهداف البحث فى النقاط التالية :
- ١ - التعرف على الأطار المفاهيمى للأداء الإدارى.
 - ٢ - التعرف على الأطار المفاهيمى الإدارة الإستراتيجية واهم أهدافها.
 - ٣ - التعرف على الصعوبات التى تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى.
 - ٤ - وضع التصور المقترح لتنفيذ دور الإدارة الإستراتيجية فى تطوير الأداء الإدارى لمديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى ضوء الأطاريين النظرى والميدانى.
- مصطلحات البحث
- ١ - الإدارة الإستراتيجية Strategic Management : توجد تعريفات متعددة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية منها: مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التى تحدد أداء المنظمة فى الأمد الطويل (Wheelen, T.H. & Hunger, 2004, P. 234)، وتعرف الإدارة الإستراتيجية أيضا بأنها: هى عملية تطوير وترتيب الأعمال ووضع الأهداف، وإعداد تصور لبلوغ الأهداف، وتنفيذها، وتقييم الأداء (نعمة عباس الخفاجى، ٢٠١٠، ص ٣٨). ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية إجرائيا على إنها عملية تهتم بالتحليل البيئى، واتخاذ القرارات، والإجراءات بالمنظمة وتتعهد بإيجاد مزايا تنافسية وكذلك بتحليل الأهداف والرؤية والمهمة، مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
 - ٢ - مفهوم التطوير Development : توجد تعريفات متعددة لمفهوم التطوير من بينها: التطوير



يعنى تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة معينة أو مهارة معينة معتمدا على مراحل متعددة (فاروق عبده قلية وأحمد عبد الفتاح الزكى ، ٢٠٠٤، ص ١٠٣) ، كما يعنى تحسين وتحديث وإدخال تجديديات ومستحدثات على الشئ المراد تطويره. (حسن شحاته ، ٢٠٠٣، ص ١٠٧).

٣ - الأداء Performance: توجد تعريفات متعددة لمفهوم الأداء من بينها أنه : إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية أو النفسية. (حسن شحاته ، ص ٢٤). كما يعرف الأداء أيضا بأنه : الفعل الإيجابى النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعه (أحمد سيد مصطفى ، ٢٠٠٢، ص ٤). و يمكن تعريف الأداء إجرائيا بأنه : مجموعة الأنشطة التى يقوم بها مدير المدرسة سواء كانت لفضلية أو فعلية والتى تبرز قدرته على ممارسة مهامه القيادية من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

٤ - الأداء الإدارى Administrative Performance: توجد تعريفات متعددة لمفهوم الأداء الإدارى منها: قدرة الأفراد على القيام بالمهام الموكلة إليهم من خلال تحويل المدخلات المتمثلة فى الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والزمنية إلى مخرجات تنظيمية ومجتمعية ووجدانية. (منتهى محسن ، ٢٠١١، ص ٦٨٨). ويُعرف أيضا بأنه: إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة. (الشيخ الداوى، ٢٠١٠، ص ٢١٨).

منهج البحث :

أعتمد البحث على المنهج الوصفى نظراً لما ينطوى عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير لهذا الواقع استناداً إلى الدراسات والأبحاث والمصادر التى تناولته وانتهاء بوضع مجموعة من التوصيات والمقترحات الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التى تناولت كلاً من الأداء الإدارى والإدارة الإستراتيجية كلا على حده ولذلك سوف يقسم البحث الحالى الدراسات السابقة إلى محورين :

المحور الأول : دراسات خاصة بالأداء الإدارى.

المحور الثانى : دراسات خاصة بالإدارة الأستراتيجية.

وسوف يتم عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية طبقاً للترتيب الزمنى بدءاً من



الأقدم إلى الأحدث.

المحور الأول: دراسات خاصة بالأداء الإداري:
أولا: الدراسات العربية:

- ١ - دراسة أمل عثمان كجيل: إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل (٢٠٠٧) هدفت الدراسة إلى وضع إستراتيجية مقترحة وذلك لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ضرورة إعادة هيكلة مدارس التعليم الأساسي لتحويلها من مدارس تقليدية إلى مدارس المستقبل، وذلك عن طريق تطوير كافة عناصر العملية التعليمية من معلمين وإداريين وعاملين ومناهج ولتحقيق ذلك من الضروري إيجاد إدارة مدرسية تقوم على إدارة كل هذه العناصر بجودة وفاعلية.
- ٢ - دراسة عفاف محمد على الزيات: تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي بفلسطين، والتعرف على أهم اتجاهات الفكر الإداري المعاصر لتحسين الأداء الإداري (٢٠٠٧) هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي بفلسطين والتعرف أيضا على أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة لتحسين الأداء الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع البيانات، وذلك بإعداد استبانة لقياس واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي بفلسطين. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها أن هناك انخفاض درجة واقع الأداء الإداري للمديرين في اتجاهات الفكر الإداري المعاصر بالمدارس التي يعملون فيها.
- ٣ - دراسة أسامة عبد الغفار محمد: تقويم أداء الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (٢٠٠٧) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقويم أداء مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي في مصر، وكيف يمكن تطويره من خلال التعرف على الخبرات والاتجاهات العالمية المعاصرة في تقويم أداء مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج منها قصور تقويم أداء مديري مدارس التعليم الأساسي عن الإسهام في تقدمهم الوظيفي وتنميتهم، عدم وجود أساليب حديثة في تقويم



- أداء مدير مدرسة التعليم الأساسي، بعد معايير تقويم الأداء عن الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.
- ٤ - دراسة حسام الدين السيد محمد : . تصور مقترح للتقويم الذاتي لأداء مدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير جودة التعليم (٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح للتقويم الذاتي لأداء مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء المستويات المعيارية لجودة التعليم، وذلك من خلال التعرف على مدخل التقويم الذاتي للمدرسة في الفكر الإداري المعاصر، وواقع المستويات المعيارية للتعليم في مصر وبعض دول العالم، وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها ضعف الاهتمام بعمليات التحسين والتطوير السريعة لمواجهة القصور في الأداء، تركيز أسلوب التفتيش على الرقابة والضبط وتوقيع الجزاءات الفورية أكثر من اهتمامه بمفهوم التوجيه والمشاركة في برنامج التحسين والتطوير بالمدرسة.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية :
- ١ - دراسة Kanneth leithwood and others (٢٠٠٣) بعنوان تأثير القيادة التحويلية على التزام المعلمين والجهد المبذول نحو إصلاح المدرسة هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير قيادة المدرسة التحويلية على التزام المدرسين نحو إصلاح المدرسة، وعلى الجهد الذي يبذلونه لتحقيق الإصلاح في المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها يوجد تأثير متوسط لأبعاد القيادة التحويلية في التزام المدرسين نحو التغيير في كلتا الدراستين الهولندية والكندية، يعتبر بعد الاعتبارية الفردية الأقل تأثيراً في التزام المدرسين نحو التغيير.
- ٢ - دراسة Frederick M. Hess, and other (٢٠٠٧) بعنوان تعلم كيف تقود؟ ماذا تعلمنا من برامج إعداد المديرين؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية القيادة ومدى تأثير برامج إعداد المديرين على هؤلاء القادة. وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن حيث تم تطبيق الدراسة على (٥٦) برنامج إعداد مديري المدارس ومن خلال هذا التطبيق تم التوصل إلى العديد من النتائج منها نسبة ٢٠% من محتوى البرامج يحتوى على موضوعات تتعلق بالحاسبية، والتحسين المدرسي. أقل من ١٥% موضوعات تتعلق بالإحصاءات والمعلومات. ١١% موضوعات ترتبط بتطوير المناهج وطرق التدريس وإدارة الفصل ونظريات التعلم. ٤٢% موضوعات تتعلق بالمعارف الفنية للقوانين المدرسية



والماليات، ١٩٪ موضوعات أخرى. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها إعادة تصميم برامج الإعداد لمديري المدارس لتغطي موضوعات ذات أهمية للمديرين مثل التكنولوجيا، المحاسبية، وطرق التدريس.

المحور الثانى: دراسات خاصة بالإدارة الاستراتيجية..

١- دراسة محمد عبد الخالق مديولى بعنوان: نموذج مقترح للتخطيط المدرسى الاستراتيجى وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين. (٢٠٠١) هدفت الدراسة اقتراح نموذج للتخطيط المدرسى الاستراتيجى يتناسب مع طبيعة السياق التعليمى والمدرس العربى وخصوصياته، كما هدفت إلى تطوير قائمة بالقدرات التخطيطية اللازمة لمجموعة من الممارسين، وتصميم برنامج مناسب لتنفيذ ذلك وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى، وقام الباحث بتحليل عينة من الخطط الاستراتيجية لمنطقتى دى ورأس الخيمة والتي بلغ عددها (٢٧) خطة استراتيجية لمدراس ابتدائية واعدادية وثانوية ورياض أطفال ولقد اعتمد الباحث لتحليل تلك الخطط على مجموعة من المعايير يمكن اعتبارها مؤشرات عامة على مدى تمكن واضعيها من امتلاك الكفايات التخطيطية، وقد توصل من خلال تحليله لبعض الخطط المدرسية وفقا لهذه المعايير إلى مجموعة من النتائج من بينها خلت كافة الخطط من أية إشارة إلى تبني أو تطبيق نموذج بعينه من النماذج الشائعة للتخطيط المدرسى الاستراتيجى، تشابهت الرؤى والرسالات بين مجموعة المدارس بشكل لا يظهر خصوصية كل منها.

٢- دراسة أحمد محمد عبيد بعنوان: دور الإدارة الإستراتيجية فى مواجهة بعض مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية "دراسة ميدانية بمحافظة أسوان" (٢٠٠٤) هدفت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التى قد تسهم فى مواجهة مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية فى ضوء مدخل العمل بأسلوب الإدارة الإستراتيجية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها تحديد واقع المشكلات التى تعاني منها الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية. وصف الإدارة الإستراتيجية وعملياتها المختلفة ودراسة القوى والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فى بيئة المدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها التوعوية



الكافية برسالة المدرسة لتشمل العاملين بها والمجتمع المحيط. تفعيل التعاون بين أفراد المدرسة لوضع الأهداف المناسبة لظروفها.

٣ - دراسة محمود عساف بعنوان: واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تناولت الدراسة واقع الإدارة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة وإلى التعرف على قدرة هذا النمط على الإصلاح داخل التغير الكمي والنوعي في البيئة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الإستراتيجية واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية إلا أنهم يمارسونها بنسبة (٨٢%). ومن أهم ما أوصت الدراسة بضرورة صياغة إستراتيجية واضحة للمدرسة تتكامل مع الإستراتيجية العامة متضمنة الغايات التي تريد الإدارة الإستراتيجية تحقيقها والرؤية المستقبلية لدورها.

٤ - دراسة محمد خليل أبو هاشم بعنوان: واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة غوث في قطاع غزة وسبل تطويره (٢٠٠٧) هدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة والتعرف على سبل تطويره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومقابلات شخصية لبعض المسؤولين عن برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث وبعض المدرسين على مشروع التطوير المدرسي وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح لمنهج التخطيط الإستراتيجي. أن نسبة مرتفعة من المستجيبين أكدوا وجود صعوبات تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي مثل كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة وعدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.

٥ - دراسة أحمد محمود الزنفي بعنوان: التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة (٢٠١٠) هدفت الدراسة إلى اقتراح خطة إستراتيجية تتضمن عددا من الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما لاختيار أفضلها لإصلاح وتطوير التعليم الجامعي لجعله قادرا على تلبية متطلبات التنمية المستدامة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكذلك منهج التحليل المستقبلي، كما استخدم أسلوب التحليل البيئي "SWOT" وقد توصل الباحث إلى العديد من



- النتائج منها ضرورة صياغة خطة استراتيجية مقترحة للتعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة، ضرورة صياغة رسالة ورؤية وأهداف إستراتيجية وتحديد البدائل والمقارنة بينهما.
- ٦ - دراسة زكريا سالم سليمان بعنوان : دور الإدارة الإستراتيجية فى الإصلاح المدرسى بجمهورية مصر العربية (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى وضع تصور مستقبلى للإصلاح المدرسى للحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى مصر، وذلك فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وقد اعتمد الباحث فى دراسته على المنهج الوصفى، وقد استخدم استبانة قام بتطبيقها على عينة عشوائية من مديرى المدارس والوكلاء والمعلمين وقد تناولت الدراسة الإطار المدرسى باستخدام أسلوب التحليل البيئى "SWOT" ومن أهم النتائج التى توصلت إليها عجز النظام التربوى التقليدى عن الاستجابة لتحديات المرحلة الراهنة.
- ثانيا : الدراسات الأجنبية :
- ١ - دراسة Cohn, Gray David (٢٠٠١) بعنوان دراسة تحليلية لعلاقة التخطيط الإستراتيجى بالقطاع المدرسى وخطة عمل المدرسة. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجى لمدارس المقاطعة وخطة العمل بها وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها استخدام خطط العمل الإجرائية لبناء العمليات وتنفيذها، تأثير المعلمين بتصورات الرؤساء وخططهم. ربط خصائص خطة العمل المدرسية بالتخطيط الإستراتيجى للمقاطعة، وجود اختلاف فى المتغيرات للعلاقة بين الرؤساء خلال عملية التنظيم، وجود علاقة بين أهداف المدرسة وأهداف المقاطعة.
- ٢ - دراسة Cotter, Maureene: (٢٠٠١) بعنوان القيادة الإستراتيجية لإنجاز الطالب، الحوكمة والممارسات التطويرية، تحليل استكشافى لمجلس إدارة المشرفين بالمدارس هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإصلاح المدرسى فى تحصيل الطلاب ومدى تأثير مجلس المدرسة فى رفع وتعزيز مستوى التحصيل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود علاقة ارتباطية بين الهياكل القيادية ومؤشرات تحصيل الطلاب وأدائهم، وجود أثر كبير للقيادة الإستراتيجية والتشاركية فى الممارسات التطويرية فى المؤسسات التعليمية والمجالس المدرسين مما ينعكس إيجابيا على الإصلاح المدرسى وعلى تحصيل الطلاب فى المدارس.
- ٣ - دراسة Price, Martha (٢٠٠١) بعنوان التخطيط الإستراتيجى وصلته بالتطبيق فى مناطق



تعليمية مختارة من ولاية ايلينويز هدفت الدراسة إلى تقويم مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في ثلاث مناطق تعليمية، كما هدفت إظهار العلاقة بين تنفيذ الخطة وبعض المتغيرات، مثل سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد في دراسته على استطلاع آراء المعلمين والمقابلات الشخصية مع جميع مراقبي المناطق، كما اعتمد أيضا على مراجعة وتحليل الخطط الاستراتيجية في المناطق التعليمية المعنية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن هناك تفاوتاً في درجة تنفيذ أهداف الخطط الاستراتيجية بين مراقبي المنطقة التعليمية، أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لم يكونوا على وعى بالإنجازات الناتجة عن بعض جوانب التنفيذ، سنوات الخدمة ومستوى المرحلة التعليمية لم تؤثر على استجابات المعلمين.

٤ - دراسة Bell, Less (٢٠٠٢) بعنوان الإدارة الاستراتيجية والإدارة المدرسية هدفت الدراسة إلى توضيح أن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في مجال التطوير المدرسي أصبح هو المنحنى المهيمن في المدارس الإنجليزية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها ضرورة الأخذ بعين الاعتبار شرعية فعالية المدرسة كمنحنى بديل وأكثر مرونة، تطوير القواعد التي تسهل الإحاطة بظروف المدرسة وبيئتها الخارجية.

٥ - دراسة Campbell Vlacia (٢٠٠٣) بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة لمنطقتي بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفانيا هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين في بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفانيا لفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصمم لذلك استبانة كأداة رئيسة للدراسة، حيث طبقها على عينة مكونة من (١٦٢) معلماً وإدارياً في مدارس المنطقتين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها انجياز المعلمين والإداريين، وتأييدهم للخطة الاستراتيجية، أن مدارس المنطقتين بذلتا جهداً مركزياً لدعم النمو المهني للعاملين، سعت مدارس المنطقتين إلى تدعيم التعليم التراكمي.

٦ - دراسة Susan Mazley (٢٠٠٣) بعنوان عمليات التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في مدارس الجنوب الشرقي للولايات المتحدة هدفت الدراسة إلى توضيح الخطوات المتبعة في التخطيط



الإستراتيجى فى مدارس المناطق التعليمية فى جنوب شرق الولايات المتحدة، ومعرفة مدى فعالية هذه العملية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى، واعتمد فى دراسته على استطلاع ميدانى لأراء عينة مكونة من (١٨٠) مراقباً من مراقبى المدارس فى ست ولايات أمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها ما نسبته (٨٤.٥%) من المدارس لديها خطط إستراتيجية. ما نسبته (٨٩.١%) من المراقبين يوافقون على أن التخطيط الإستراتيجى يؤدى إلى استثمار المناطق بكفاءة أكبر. ما نسبته (٩٤.٤%) من المراقبين يوافقون على أن التخطيط الإستراتيجى يتم بشكل دورى ويعتمد على الخبرات الجديدة فى هذا المجال.

٧- دراسة Grant, Hambrigt & Thomas (٢٠٠٤) بعنوان فوائد ومعوقات التخطيط الإستراتيجى فى المؤسسات التعليمية هدفت الدراسة إلى التعرف على الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات التخطيط الإستراتيجى فى المؤسسات التعليمية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى، حيث قام بتحليل المحتوى لعينة الدراسة المتمثلة فى (٦٦) كتاباً و (٢٩) مقالاً صحفياً و (٢٨) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، و (٦) رسائل دكتوراه. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها نقص التمويل لعمليات التخطيط الإستراتيجى، عدم مشاركة بعض الأفراد فى عملية التخطيط الإستراتيجى، البيروقراطية والتغيير.

٨- دراسة Julie Johnson (٢٠٠٦) بعنوان التخطيط الإستراتيجى فى المدارس العامة فى ميلارد. هدفت الدراسة إلى التوصل إلى فهم لعملية التخطيط الإستراتيجى وإطار العمل الذى تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم فى مدارس ميلارد العامة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى، حيث طبقت الدراسة على عينة من المشاركين السابقين والحاليين فى عملية التخطيط الإستراتيجى من مسئولى التعليم فى المنطقة، واعتمد الباحث فى دراسته على المقابلات الشخصية وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن مدارس ميلارد قد استخدمت طريقة مختصرة ومتكاملة للتخطيط الإستراتيجى، حيث تم استخدام نموذج التخطيط الإستراتيجى لكامله وتنفيذ سياسات فعالة من خلال الإدارة والطلاب وأولياء الأمور والمعلمين فى المنطقة التعليمية.



الإطار النظري للبحث

الأطار المفاهيمي للأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

سوف نتناول الأطار المفاهيمي للأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وذلك من حيث (المفهوم – أهمية تطويره – متطلبات تطويره).
مفهوم الأداء الإداري .

فى مجال التعليم يصعب فصل الإدارة عن التعليم حيث أن قوة التعليم تكمن فى إدارته وليس فى مادة التعليم ذاتها وبالتالي فالإدارة هى العامل الأساسى الذى يسهم فى تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بجودة وفاعلية ، وبعد الأداء الإدارى لمدير المدرسة من أهم عناصر الأساسية اللازمة لتطوير نظام العمل بالمدرسة ، والمساعدة على تنظيم الدراسة بطريقة من شأنها أن تتم العمليات التربوية على وجه ميسور وفعال وكما أن للأداء الإدارى له له دور فى تنظيم العمل ، وتسهيل الإجراءات ومعاونة العاملين بالمدرسة على القيام بأعمالهم ، وبالتالي فإن الأداء الإدارى لمدير المدرسة هو أحد العوامل الرئيسة التى تساعد على تطوير العمل بالمدرسة وتحقيق أهدافها (أحمد اسماعيل حجي ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٢٧) .

ويعرف الأداء الإدارى على أنه أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والمرءوس وهو يتضمن ثلاثة مكونات رئيسة هى (أندرو. أى. شوارتز ، ٢٠٠١ ، ص ٤) .

١ - فهم ووضع الأهداف والتوقعات .

٢ - القيام بعملية مستمرة من التقييم .

٣ - تقييم الأداء (مريم محمد الشرقاوى ٢٠٠٦ ، ص ٤٣ - ٤٤) .

كما يعرف الأداء الإدارى على أنه : عملية تواصل مثمرة بين العاملين ورؤسائهم بهدف التوصل إلى توقعات وفهم الواجبات والأعمال الأساسية التى يتوقع من العاملين أداؤها ، والتعرف على كيفية المحافظة على الأداء الحالى لها ، وتحسينه وتطويره ، وتحديد العقوبات التى تعترض الأداء والتغلب عليها . (روب باكال وموسى يونس ، ٢٠٠٢ ، ص ٢) .

أهمية تطوير الأداء الإدارى لمدراس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

يمكن توضيح أهمية تطوير الأداء الإدارى فى المؤسسات التعليمية المعاصرة فى النقاط التالية :



- ١ - يساهم تطوير الأداء الإداري لمدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى تنمية عملية إتخاذ القرارات الإدارية مما يتيح للمديرين فرصة الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطر.
- ٢ - يؤدي إلى تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية والتي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإدارى بدرجة كبيرة نظرا للتفاعل بين المديرين والأفراد العاملين فى كافة المستويات وأهمية هذا التفاعل فى وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.
- ٣ - يساعد تطوير الأداء الإدارى لمدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى على اكتساب المعارف والمعلومات و المهارات الخاصة المتعلقة بالعمل والمنظمة بصورة عامة (عاشور ابراهيم الدسوقي عيد ، ٢٠١٤ ، ص ٢٣) .

متطلبات تطوير الأداء الإدارى لمدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى

- هناك مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تفيد فى تطوير الأداء الإدارى بالمؤسسات التعليمية منها ما يلى :
- ١ - تحديد المهام والمسئوليات الحالية للوظيفة .
 - ٢ - تنمية كفاءة العاملين .
 - ٣ - تحديد توقعات أداء كل وظيفة بعينها مع مراعاة التعزيز والتجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين بالإضافة إلى الاهتمام بالجوانب الإيجابية فى السلوك والمخرجات التي يتم إنجازها .
 - ٤ - تحديد حجم العمل بما يتلائم مع قدرات العاملين .
 - ٥ - متابعة الأداء أثناء العمل .
 - ٦ - تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة . (سهيلة عباس ، ٢٠٠٤ ، ص ١٠٩) .
- وبالتالى فإن متطلبات تطوير الأداء الإدارى هى المدخل الصحيح والملائم لتطويره ولكى يتم هذا التطوير لابد من وجود مجموعة من الخطوات التي تساعد على دفع العاملين للأداء الجيد وتمثل هذه الخطوات فيما يلى :

- ١ - مساعدة العاملين فى التطوير والتحسين المستمر .
- ٢ - وضع قياسات ومستويات واضحة للعمل .



- ٢ - تعيين حجم مسئولية العاملين.
 - ٣ - مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى في الأداء.
 - ٤ - توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
 - ٥ - تحديد طريقة أداء العمل.
 - ٦ - المتابعة الدورية للأداء.
 - ٧ - استخدام نظام المكافآت وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.
- ويتطلب تطوير الأداء الإداري ضرورة توافر العناصر التالية:
- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الفعالة.
 - توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة.
 - متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات الجيدة.
 - توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات وغيرها من موارد يتطلبها الأداء الفعال داخل العمل، وحفز وتنمية اهتمامات المدير بالعمل.
 - إعادة تخطيط الأداء وإعادة تصميم العمل.
 - إعادة التنظيم الإداري وإعادة هندسة العمليات.
 - إعادة صياغة النظم والسياسات (فتحى عبد الرسول محمد ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٦٧).
 - تحسين مكان العمل وتطوير ثقافة المنظمة.
 - كما أن لتقييم الأداء دورا فعالا وتأثيرا رئيسيا على نجاح العمل وقد يكون هذا التقييم سنويا أو نصف سنوي أو ربع سنوي (جوزيف ستروب ، ٢٠٠٥ ، ص ٨٧).
- الأطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية
سوف نتناول الأطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية وذلك من حيث (المفهوم – الأهداف – الأهمية – خصائصها – عملياتها – دورها في تنمية أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي – مهام ومسئوليات مدير المدرسة الإستراتيجي – سمات مدير المدرسة الإستراتيجي).



مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تطرق العديد من الباحثين والكتاب إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية ولم يجتمعوا على تعريف واحد وذلك نظرا للخلفية الإدارية أو البيئية أو الثقافية، فالبعض عرفها على أنها خطة كاملة شاملة تحدد للمؤسسة كيفية إنجاز رسالتها وأهدافها. (عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٦، ص ٢٢٤ - ٢٢٥). وتعرف أيضاً على إنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسات البيئية التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة (Wheeler, T.L, 2002, p, 25) يعرفها البعض على أنها مجموعة من القرارات التي تتصل بصياغة وتنفيذ ورقابة القرارات ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة (Pearecell, J, Robenson, R.B: , 2005) ويرى آخرون بأنها: عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم، من أجل تعزيز قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة. (ماجد الفراء، ٢٠٠٥، ص ٥). وهناك من ينظر إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية إدارية متكاملة تتضمن تحليل الفرص والتهديدات في المؤسسة وبناء نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخل المؤسسة ووضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

- أهداف الإدارة الإستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي :

تتمثل أهداف الإدارة الإستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تحسين نوعية التعليم والتعلم في المؤسسة التعليمية، وإحداث التغيير، وتدعيم الإصلاح التربوي، من خلال الإدارة الناجحة، (عبد المنعم فهمي سعد، ٢٠٠٨، ص ٢٠)، وتتضمن أهداف الإدارة الإستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ما يلي :

- العمل على دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- السعي لتنمية شخصية المدير الإدارية لمواجهة التغيرات المستقبلية، والاستعداد للمعوقات المتوقعة، ليتم الاستعداد المنظم لواجهتها ولأستيعابها.
- رسم الخريطة الأساسية للتنظيم فهو يحدد الأدوار والقدرات، والوقت، الذي من خلاله يستطيع



الأفراد العاملين تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

- الإسهام فى وضع الإستراتيجيات التى تساعد فى حل المشكلات التعليمية وعلاجها.
- المساعدة فى تحقيق الأهداف التى يطالب المجتمع بتحقيقها، والتى ترتبط بالأولويات المتاحة، والنتائج التى ينبغى إنجازها. (بيومى محمد ضحاوى، ص ١١٢ - ١١٣).
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغير، وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة فى التغير.
- تمثل إطارا لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق، والسيطرة على النشاطات أوقابتها.
- تسمح بالتوزيع الفاعل للوقت والموارد، وإستغلال الفرص الموجودة (ظاهر محسن منصور الغالبى ووائل محمد صبحى ادريس، ٢٠٠٧ ص ١٧).
- مساعدة الإدارة العليا فى تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد، والأقسام، وتحديد الأدوار، ومراكز الأفراد فى الهيكل التنظيمى للمؤسسة التعليمية. (زكريا مطلق الدورى، ٢٠٠٥، ص ١٧).
- إعداد القوى البشرية المدربة والماهرة لممارسة المهام والأعمال الإدارية فى المؤسسات التعليمية. وبذلك ندرك أن أهداف الإدارة الإستراتيجية تؤدى إلى تفعيل العمل التعاونى لكل فرد فى المؤسسة التعليمية من أجل إحداث التغير المطلوب، مما يؤدى إلى تطوير أداء إدارة المؤسسة التعليمية وتشجيع الأفراد العاملين على الإبداع والتواصل والوصول إلى وضع أفضل.

- أهمية استخدام الإدارة الإستراتيجية فى تطوير الأداء الإدارى لمدراء مدارس الحلقة الثانية من

التعليم الأساسى:

من أهم التغيرات التى طرأت على سياسة بعض الدول فى المجتمعات النامية الإقناع التام بأن التخطيط للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ضرورة لا غنى عنها لتحقيق تنمية سريعة، وهذه الضرورة توجهها طبيعة العصر من ناحية وظروف هذه المجتمعات من ناحية أخرى، فقد أصبح الإدارة الإستراتيجية إحدى الخصائص المميزة لعصرنا الحديث، وخاصة بالنسبة للمجتمعات التى بدأت حكوماتها تضطلع بمزيد من المهام والمسئوليات والتبعات فى الميادين الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، فقد أدركت غالبية المجتمعات أن الإدارة الإستراتيجية هى الضمان الوحيد لاستخدام جميع الموارد الوطنية المادية والطبيعية



والبشرية بطريقة علمية وعملية وإنسانية لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية. (عبد المنعم فهمى سعد، ص ٢٦ - ٢٧).

وتكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في تركيزها على الربط الفعال بين المؤسسة وبين بيئتها المحيطة، بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها وتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة، وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية، ومن خلال الإدارة الاستراتيجية يتم تحديد بعض المتغيرات في بيئة المؤسسة التعليمية، وتحديد أدوات ومتطلبات لتقليل تأثيرها السلبي على أداؤها وأهدافها. (يومي محمد ضحاوي، ص ١١٤). وفي ضوء ذلك فإننا نجد أن هناك ضرورة لإتباع نمط الإدارة الاستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وذلك للعديد من الأسباب والتي منها:

- تزود الإدارة الاستراتيجية المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي لها، ويعتبر هذا الفكر من أهم عناصر المؤسسة الداخلية لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والسياسات.
- يساعد مدخل الإدارة الاستراتيجية على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المؤسسة أوفى البيئة الخارجية، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
- تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير وحل المشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب عليا.
- تساعد الإدارة الاستراتيجية على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المؤسسات التعليمية من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا لديهم.
- تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسات التعليمية على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- تهيئة الظروف المناسبة لدراسة نقاط القوة والضعف في جميع المجالات العملية التخطيطية وعناصرها. (خالد محمد بنى حمدان، ٢٠٠٧، ص ١٧).
- تسهم في دراسة الاتجاهات التي يتوقع أن يكون لها تأثير مباشر في تنفيذ إستراتيجية الخطة.
- تعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع المحلي عن طريق العناية بمطالب



- المجتمع، والاهتمام بقضاياها.
- تفيد الإدارة الإستراتيجية المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم. (أحمد البستان ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٧٢).
 - تساعد الإدارة الإستراتيجية على تدريب المدراء كي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر من الإدارة. (خالد محمد بن حمدان ، ص ١٧).
 - تؤدي إلى الدراسة المستمرة والواعية للبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة وتشخيصهما، ووضع تصور مستقبلي لهما بما يساعد على تحديد وتحقيق الأهداف.
 - تساعد في الكشف عن الفرص المستقبلية وتطوير فاعلية العاملين من مدراء وأفراد داخل المدرسة) بيومى محمد ضحاوى ، ص ١١٩ - ١٢٠).
- خصائص تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى تطوير الأداء الإدارى لمدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى :للإدارة الإستراتيجية عدة خصائص تميزها، ومن أهمها أنها :
- تهتم بالحاضر والمستقبل وذات نظرة داخلية وخارجية وتحليلية من منظور مستقبلي. (سعد غالب ياسين ، ٢٠١٠ ، ص ١٨ - ١٩).
 - تستند إلى رسالة ورؤية يجب على المؤسسة أن تلتزم بها.
 - تهتم بالكفاءة التشغيلية والفاعلية مع الربط بين التفكير والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
 - تحتاج لتدفق مستمر للمعلومات ومراجعة لمراحلها لإجراء خطوات تصحيحية لمكوناتها. (رافدة الحريري ، ٢٠٠٧ ، ص ١١٤).
 - تمارس على كافة المستويات الفردية والجماعية والاجتماعية والدولية، وليست قاصرة على المؤسسات فقط.
 - فى حالة غيابها يضعف إمكانية استغلال او الاستفادة من نقاط القوة الموجودة بالمؤسسة وأيضا ضعف الاستفادة من الإمكانيات المتاحة والتي قد تتحول لتهديدات ونقاط ضعف (مصطفى أبو بكر ، ٢٠١٠ ، ص ٣٢ - ٣٣).
 - عملية منظمة تتسم بالشمول والتكامل وذات منظور مستقبلي واضح موجه مرن وهى عملية مستمرة.



وليس عملية عرضية.

- تتسم بتصميم الوسائل وتجهيز البدائل من خلال استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة والظروف المحيطة بها. (احمد الخطيب ، ٢٠٠٦ ، ص ١٧٠ - ١٧٨).
 - تحدد هوية المؤسسة واتجاهها المستقبلي مما يعمل على تميز المؤسسة وتفردتها .
 - تتسم بالتركيز المتوازن بين كافة أبعاد العمل الادارى بكفاءة وفاعلية. (Taylor , John , Andrian , Miroiu, 2002, P. 11).
- ويتضح مما سبق أن النواتج النهائية لأداء المؤسسة يتوقف على نوع وقوة العلاقة بين الأسلوب المستخدم فى ممارسة الإدارة الإستراتيجية ، وخصائص البيئة الخاصة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية ، وبناء على ما سبق يمكن القول أن تعدد خصائص الإدارة الإستراتيجية يرجع لتعدد مفاهيمها نظرا لاختلاف المدارس والثقافات والاتجاهات والاهتمامات إلا أن كل الباحثين أجمعوا على أن الإدارة الإستراتيجية تسعى لوضع المؤسسة إلى الوضع الذى يجب ان تكون عليه من حيث الانفراد والمنافسة والجودة فى ظل اتخاذ قرارات إستراتيجية ناجحة وخطوات إجرائية صائبة .

وجدير بالذكر أن القرارات الإستراتيجية تتميز بالعديد من الخصائص والتي من أهمها :
(عبدالله محمد عبد الرحمن ، ٢٠٠١ ، ص ١٢٨).

- تركز على مجموعة واسعة من أنشطة المؤسسة وليس على نشاط واحد فقط .
 - تهتم بالتقاء أنشطة المؤسسة مع البيئة الخارجية لاستغلال الفرص
 - تعد قرارات مركبة تحتوى على مجموعة متداخلة من الأنشطة التنظيمية .
 - تتسم بالتوجه المستقبلي والتركيز على السيناريوهات المستقبلية بموضوعية .
 - تركز على تحليل المشكلات التي تواجه الإدارة العليا بأساليب منهجية
- العمليات الادارية الازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم

الأساسى :

هناك حاجة لتطوير الممارسات الإدارية فى المؤسسات التعليمية ، وتظهر هذه الحاجة فى تغيير الفكر المسيطر على إدارتها ، وتحويله من فكر تقليدى يهتم أساسا بإجراء تعديلات داخلية ليس لها



علاقة بالبيئة الخارجية، إلى فكر إستراتيجي يهتم باكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ويعمل على استخدام الإمكانيات الداخلية لتعظيم استغلال الفرص وتدعيم أساليب مواجهة التهديدات (محمد عوض، ٢٠٠١، ص ٢٦٤).

كما أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية يسهم في تطوير الهياكل التعليمية التنظيمية التي توضح المسؤولية، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتنفيذها، وإزالة الازدواجية، والتعارض إن وجدت، ومراجعة الإجراءات الإدارية، واختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية، وإتاحة المزيد من المرونة، والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، بالاستفادة من الموارد المتاحة. (محمد حسن المبعوث، ٢٠٠٣، ص ٧٩).

وهناك العديد من العمليات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات

التعليمية، ومن هذه العمليات الإدارية الضرورية ما يلي: (الهلالى الشرييني، ٢٠٠٨، ص ٢ - ٨٢)

أ - عملية الالتزام بفلسفة التربية يتطلب ذلك ضرورة التزام قيادة المؤسسات التعليمية بفلسفة التربية، حيث تراعى صدور القرارات من المستويات العليا إلى المستويات الأقل في الإدارة والإنتاج، وتركز على تحديد الأدوار القيادية المنوطة بالمديرين بحكم موقعهم، لأنهم من المتوقع أن يشاركوا مشاركة كاملة في العمليات التي تؤثر وتوجه أنشطة المؤسسة التعليمية وإصلاح بينها.

ب - عملية صناعة القرار المشاركة في صناعة القرار، تترك آثارا إيجابية في نفوس العاملين، وتقلل من مقاومتهم للتغيير، وفي حالة التغيير السريع يكون من الضروري بصفة خاصة استخدام إجراءات المشاركة على جميع مستويات المؤسسة، كما أن حجم المؤسسة يرتبط بالفاعلية التنظيمية.

ج - عملية التحليل ومقارنة النظر يتطلب ذلك ضرورة استخدام المديرين أدوات إدارية معينة تتطلب بدورها عمليات تخطيطية لرصد التقييم، والتطوير، ويتضح أن المنظمات التي تدار بطريقة جيدة هي تلك التي تعمل على تطوير نظام العملية الإدارية بها، حيث أن استخدام أجهزة الحاسب وميكنة البيانات أصبح شيئا ضروريا، وشائعا، وأيا كانت عملية التقييم المستخدمة فإنه يمكن استخدام البيانات من قبل صانعي القرار لتحسين العمليات التي يتم تقييمها.

د - عملية استلهام الأهداف وتخطيطها ضرورة مشاركة جميع العاملين في التخطيط على جميع



المستويات التنظيمية، ويجب على كل فرد في المؤسسة التركيز على أهداف العملية وعلى ارتباطها بأداء المؤسسة من خلال مجموعة عمليات تتضمن ما يلي تحديد العملية، إيجاد رؤية مشتركة تركز على المستقبل وتتضمن رؤى جميع العاملين بالمؤسسة، تمكين جميع العاملين في المؤسسة من ممارسة الرؤية المشتركة من خلال التعاون.

هـ - عملية التغيير والتكيف وهذه العملية تتطلب أن تكون المؤسسة قادرة على تبديل طريقتها في التشغيل لمواجهة حاجاتها على المستوى الداخلى والخارجى، وهناك مجموعة من الملاحظات التي ترتبط بعملية التغيير، والتكيف كعملية من العمليات الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية وهي على النحو التالي (شرف إبراهيم عبد الهادى ، ١٩٩٩ ، ص ٢٩٦):

- إن بيئة كل مؤسسة تعليمية تختلف عن غيرها في جانب أو أكثر.
 - إن المؤسسة التعليمية الواحدة لا تواجه نفس العوامل البيئية في جميع الأوقات.
 - إن كل وحدة تنظيمية داخل المؤسسة التعليمية يمكن أن تواجه بيئة تختلف عن غيرها.
 - إن القيادات التربوية في المؤسسة التعليمية يجب أن تكون واعية للظروف البيئية المحيطة.
- و - عملية التعاون والعمل الفريقي وتعنى وجود قيادة تشترك مع المؤسسات الأخرى في المتطلبات الإدارية وتتفاعل مع حاجات المجتمع المحلى بتكويناته المختلفة.

- دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى:

تعد الإدارة الإستراتيجية لها دوراً بارزاً وفعالاً في تطوير أداء مدرء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى التي ينبغى على القيادة الإدارية العليا الأخذ بها بجانب الإلتفات إلى أدوارها الحقيقية تجاه متطلبات التعليم في الحلقة الثانية من التعليم الأساسى ولكى تؤدى الإدارة الإستراتيجية هذا الدور لابد أن تتوافر لدى القادة الإستراتيجيون مهارات قيادية تؤهلهم للقيام بمهامهم ومن هذه المهارات ما يلي:

- تعتبر القيادة الإستراتيجية المسؤولة عن نجاح المؤسسات أو فشلها، والقادة الإستراتيجيون هم المسئولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجى بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسئولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الإستراتيجى، والتفكير الإستراتيجى، بهدف تطوير المؤسسات (رتشاردل هيوزوكاترين كولارىلى ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٣).



- القائد الإستراتيجى الناجح يتمتع بالعديد من المهارات التى منها ما يلى:
 - القائد الإستراتيجى له القدرة على التفكير، واستيعاب شمولية المعرفة، والابتكار والإبداع، ومملكة التصور والتخيل، ودقة الملاحظة، والقدرة على التنظيم والقدرة التحليلية التشخيصية ومهارة التوقع. (عز الدين عمرو موسى ٢٠٠٩، ص ٤).
 - القائد الإستراتيجى لديه القدرة على الاستماع للأخرين، وقبول الرأى الآخر والحوار معه، والاتصال والتوصل مع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها لتكوين شبكة من العلاقات تعزز مكانة المنظمة فى المجتمع وتقوى نفوذها. (طارق شريف يونس، ٢٠٠٤، ص ٧٥).
 - القائد الإستراتيجى يحسن إدارة وقته والاستفادة منه ويوازن بين الأمور العاجلة والملحة وبين الأمور المهمة التى تتعلق بمصير المؤسسة، وهو لا يهدر الوقت فى قراءة الصحف واستقبال الأصدقاء، أى يفضل المصلحة العامة على الشخصية. (ستيفن ر. كوفى، ٢٠٠٨، ص ٢١١).
 - القائد الإستراتيجى هو الذى يبعد شبح الخوف عن بيئة العمل ويفوض الأفراد ويعلمهم ويمكنهم للقيام بالأداء بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تحسين العلاقات بين الرؤساء والمؤوسين وعدم تصيد أخطائهم والابتعاد عن المركزية والتحكم والسيطرة أو تجاهل الآخرين وإهانتهم والتكبر عليهم والنظر إليهم بنظرات ناقدة. (الكسندر هيام، ٢٠٠٢، ص ٢).
 - القائد الإستراتيجى يمتلك الموارد النادرة مثل الخبرة العلمية والعملية والفنية، ولديه الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة، ومعالجتها التى تسهم فى توليد الأفكار الجديدة والمستقبلية القابلة للتحقيق، مما يعطيه ويعطى مؤسسته القوة على المدى الطويل. (ضياء الدين محمود البيومى، ٢٠٠٥، ص ١٨).
- مهام ومسئوليات مدير المدرسة الإستراتيجى:**
- لم تعد مهام مدير المدرسة العصرية تنحصر فى مراقبة العمل المدرسى وضبط النظام وحفظ السجلات والملفات الرسمية، وحصر الحضور والغياب وكتابة الخطابات والمراسلات الإدارية بل تعددت هذه المهام إلى مسؤوليات وأدوار قيادية وإشرافية وتخطيطية تهتم بنوع العمل وتطويره وتجويده. وتشمل واجبات مدير المدرسة الإستراتيجى مجالات عديدة نذكر منها (أسامة الهباشى، ٢٠٠٢، ص ٦٥):



أولاً: مهام إدارية والتنظيمية

- ١ - إعداد الخطة السنوية وتحديد جزئياتها ضمن التشريعات التربوية وتوزيع المسؤوليات على العاملين، ومتابعة تنفيذ الخطة وتذليل الصعوبات التي تعترض عملية التنفيذ، والتقويم الشامل لمعرفة إمكانيات أعضاء المجتمع المدرسي، وتوفير ما تحتاج له المدرسة من إمكانيات مادية وبشرية.
- ٢ - مقارنة الاحتياجات الفنية والإدارية بالواقع العملي للمدرسة من خلال التشكيلات المدرسية وتصنيف الطلاب وتوزيعهم على حجرات الدراسة، وتنظيم عملية القبول، واستقبال أولياء الأمور، وتنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع الخارجى.
- ٣ - حفظ المعلومات وتخزينها وتنظيمها للرجوع إليها عند الحاجة، ووضع نظام التحديث وحفظ ومتابعة السجلات المدرسية، وقد ساهم ظهور الحاسب وانتشاره على تسهيل هذه المهمة.
- ٤ - حفظ النظام والانضباط المدرسي حسب أنظمة المدرسة، وتوزيع المناوبة والمراقبة على المعلمين وتشكيل اللجان وتحديد مهامها حسب الأنشطة المساندة (الرحلات، والحفلات، والزيارات...)
- وإعداد الجدول الأسبوعي، وتوزيع الدروس على المعلمين كل وفق النصاب المخصص.
- ٥ - تنظيم البرامج الإعلامية من خلال توعية وتوجيه الطلبة واكتشاف قدراتهم وميولهم وذلك عبر الإذاعة المدرسية، والمجلات الداخلية والصحف الجدارية واللقاءات المسرحية. (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٢، ص ١١٠).

ثانياً: المهام الفنية

- تنمية المعلمين مهنياً وذلك بدراسة سجلاتهم التراكمية والتقارير الإشرافية السابقة، واللجوء إلى المشرفين التربويين للاستفادة من آرائهم، وذلك لتكوين فكرة شاملة عن حالة كل معلم والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، وتقديم الندوات والنشرات التربوية لمساعدتهم.
- التعرف على قدرة المعلم فى إدارة الصف من خلال الزيارات الصفية، وملاحظة مدى قدرته على التفاعل اللفظي ومعاملته لطلابه، والتأكد من خلو حجرة الدراسة من المشكلات السلوكية والتربوية، وذلك للعمل على الحد منها.
- دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية، وتطوير المناهج من خلال الإطلاع على كراسات التحضير



- للدروس اليومية، ودراسة واقع المنهج بكل ما يحتوى من جزئيات ومقارنته بواقع المستجدات والتطورات التربوية، بالإضافة إلى تطوير أساليب التقويم التي يتبعها المعلم مع طلابه.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية للمعلمين من خلال استثمار طاقاتهم وإبداعاتهم وأفكارهم الجديدة، مما يساعد المدير على رفع الروح المعنوية للمعلمين ويقوى من علاقاتهم الإنسانية.
 - تقويم أعمال المعلمين والعاملين في المدرسة من خلال كتابة التقارير المنفصلة المتعلقة بمستوى الأداء وبالتالي وضع جدول خاص ببرنامج التقويم، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة مع الإشادة بالمعلمين الكفاء وإرشاد المقصرين. (منى عماد الدين ، ٢٠٠٣، ص ٦٧).

ثالثاً المهام التخطيطية

- وضع الأهداف، فمدير المدرسة الإستراتيجي يقوم بتقرير نوع العمل أو الأعمال التي يجب أن تباشرها المدرسة، والأساسيات الأخرى التي سوف توجه العمل وتحدد خصائصه.
- تحديد أهداف فرعية على فترات زمنية قصيرة أو على نطاق أضيق من الأهداف عند وضع الخطط التشغيلية لتنفيذ الإستراتيجية.
- وضع فلسفة المدرسة، ويعنى ذلك إنشاء المعتقدات، القيم، الاتجاهات، والإرشادات الغير المكتوبة التي تضيف إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل.
- وضع السياسات ويقصد به إقرار خطط التنفيذ لتوجيه أداء كل الأنشطة الرئيسية في تنفيذ الإستراتيجية مع فلسفة المدرسة.
- تخطيط الهيكل التنظيمي ويعنى هذا وضع خطة التنظيم أى القواعد والأسس التي تساعد على جذب وتماسك الأفراد في أداء الأنشطة بالاتفاق مع الإستراتيجية والفلسفة والسياسات.
- وضع الإجراءات وهذا يعنى تحديد ووصف كيف وسوف تنفذ كل الأنشطة المهمة والحالية.
- توفير التسهيلات ويقصد بها إتاحة كل ما هو مطلوب لاستمرارية العمل من الإمكانيات المادية والبشرية.
- وضع المعايير، ويقصد بذلك إنشاء مقاييس الأداء التي سوف تمكن العمل بصورة أفضل على تحقيق أهدافه طويلة الأجل بنجاح. (فتحي عبد الرسول محمد، ٢٠٠٨، ص ٣٦٧).



السمات التي يجب توافرها في مدير المدرسة الإستراتيجي :

- يشير كثير من الكتاب والباحثين إلى أن مدير المدرسة الإستراتيجي يجب أن يتصف بالعديد من السمات الابتكارية والتي تتمثل في : (فتحي عبد الرسول محمد ، ص ٣٦٤ ، ٣٦٥).
- الاستعداد لتقليل وامتصاص مخاطر العاملين معه فمدير المدرسة الذي يشجع الابتكار يسمح للعاملين معه بقدر من الحرية تمكنهم من متابعة أفكارهم.
 - الاستعداد لتبني الأفكار الغير المدروسة جيدا فمدير المدرسة يجب أن يستمع إلى المقترحات الابتكارية التي يقدمها العاملون بالمدرسة ويقوم بتدعيمها حتى ولو كانت غير مدروسة جيدا وذلك لتشجيعهم على الابتكار.
 - الاستعداد لتجاهل سياسة المؤسسة ، حيث أن كثيرا من مديري المدارس يميلون إلى التمسك بالقواعد والسياسة المعمول بها داخل مؤسساتهم ، ولكن مديري المدارس الابتكاريون يكونون أكثر استعدادا لتجاهل القواعد أو السياسة إذا أدركوا أن السلوك الابتكاري سوف يصل بهم إلى نتائج أفضل.
 - قدرة مدير المدرسة على إصدار قرارات سريعة ، يتسم مديرو المدارس الذين يحققون الابتكار باحتفاظهم بالعديد من السجلات وأيضا المستندات التي تتسم بالدقة والكفاية .
 - ارتفاع مهارة الإنصات الفعال ، فمدير المدرسة الابتكاري ينبغي أن يتصف بارتفاع درجة الإنصات لديه حيث أنه يحتاج إلى البيانات والمعلومات والآراء والمقترحات ، الأمر الذي يترتب عليه إتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة بالحديث تفصيلا عن وجهات نظرهم المختلفة.
 - عدم تصيد مدير المدرسة أخطاء العاملين معه والتشهير بهم ، فمدير المدرسة في هذا الصدد يعمل على الوصول إلى مستقبل أفضل ويسعى بجدية إلى تحقيق الأهداف المخطط لها ، ولهذا يتسم سلوك مدير المدرسة بعدم التمسك بأخطاء العاملين معه في المدرسة التي ارتكبوها خلال عملهم.
 - استبعاد مدير المدرسة عن الحقد وتفضيل مصلحة العامة ، ينبغي على مدير المدرسة الذي يشجع الابتكار أن يتجاهل الكراهية ونبذ الحقد في تعامله مع العاملين معه ويدعو إلى التسامح والتعامل بسعة الصدر وتناسي الخلافات الشخصية في سبيل الوصول إلى المصلحة العامة.
 - الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي



هناك العديد من الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية

من التعليم الأساسي والتي منها ما يلي :

- ١ - تعيق الأنظمة واللوائح والقوانين والتعليمات المتراكمة تنظيم وتسيير شؤون المؤسسة التربوية لذلك تعد من أكبر العوائق التي تواجه القادة الإداريين لأنها تقلل المرونة وتعاني من التقدم والإزدواجية، حيث تعاني تلك الأنظمة من: (سالم بن سعيد بن حسن القحطاني، ٢٠٠١، ص ٢١٢ - ٢١٤).
 - الجمود بشكل لا يساعد على سرعة اتخاذ القرار.
 - غموض بعض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها.
 - كثرة تعديلات وتفسيرات الأنظمة واللوائح.
- ٢ - تخشى القيادة الإدارية التطور التكنولوجي، وتعتقد أنه من المستحيل نقل تلك التقنيات والالحاق بها، أو تطوير قدراتها، لاعتقادهم أنها تتطلب تدريباً شاقاً ومستمرًا، في ظل عدم توفر الوقت، أو صعوبة العمل على هذه التقنيات.
- ٣ - القيم والانتماءات والضغوط الاجتماعية تفرض العادات والتقاليد والقيم والإنشاءات الاجتماعية والحزبية قد لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر كالتوسعات والمحسوبيات.
- ٤ - الضغوط الداخلية والخارجية التي يمارسها زملاء العمل والأهل والأقارب والقادة الآخرون، أو أصحاب النفوذ والسلطة في البلاد لتحقيق مصالح أو منافع معينة، قد تدفع القيادة إلى مراعاة مصالح تلك الأطراف عند اتخاذ أي قرار. (سالم بن سعيد بن حسن القحطاني، ص ٢١٧ - ٢١٩).
- ٥ - غلبة المركزية الشديدة وعدم التفويض والاستحواذ على أكبر قدر من القيادة تعبيراً عن الأهمية والمركز الاجتماعي.
- ٦ - عدم وضوح أهداف التخطيط أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار (نواف كنعان، ص ٣١٦).
- ٧ - غياب المنافسة بين المؤسسات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن، ولا يدعوها للتفكير بجديّة لتحديد مستقبلها، طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة، مما يضعف عملية إيجاد قيادات إستراتيجية قادرة على التطوير والتحديث في المؤسسات. (عامر بن خير القبيسي، ٢٠٠٥، ص ١٨٩).



٨ - نقص الموارد المالية قد لا يسمح بالالتزام بالمواعيد السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأية مؤسسة بأن تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبلية لإعداد قيادات إستراتيجية قادرة على التفكير في المستقبل. (عامر بن خير الكبيسي ، ص ١٨٩).

٩ - ضعف كفاءة القيادة الإدارية وذلك من تأهيل علمي وضعف مستوى التدريب وضعف مستوى الخبرة. (ثابت عبد الرحمن إدريس ، ص ٣٥).

نتائج الدراسة الميدانية
أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية
أهداف الدراسة الميدانية :
تهدف هذه الدراسة إلى :

١- التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية .

٢ - التعرف على أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

٣ - التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

٤ - التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي أدوات الدراسة الميدانية :

نظراً لما تسفر عنه الدراسة الميدانية من أهمية خاصة في جمع البيانات والمعلومات الناتجة من جهات معينة، والتي تعتبر نابعة من الموقع الأصلي كان لا بد أن تستخدم الدراسة أيضاً بعض الأدوات الخاصة بالدراسة الميدانية والتي يعتمد عليها البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية للحصول على المعلومات والبيانات والإحصائيات والتي تكون أكثر فاعلية وواقعية. ولقد فرضت طبيعة هذا البحث وما يتوخى من أهداف الحاجة إلى استخدام الاستبيان Questionnaire حيث يعد الاستبيان من الوسائل المناسبة والمتاحة لجمع البيانات، وفيما يلي تحديد خطوات بناء الاستبيان :

١. قامت الباحثة بتحديد نوع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها في البحث حتى يمكن تحديد الأسئلة التي تشملها استمارة الاستبيان.

٢. صاغت الباحثة الأسئلة صياغة منطقية وراعت في صيغتها أن تتمتع بدرجة من السهولة ، وأن تكون بعيدة عن الإيحاء أو التأويل .



وصف الصورة النهائية للأستبيان:

- تطبق هذه الاستبانة على مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، ويضم مجموعة من المحاور الداخلية عددها ٤ وهي على النحو التالي:
- ١ - المحور الأول وهو مفهوم الإدارة الإستراتيجية ويشمل (٧) بنداً .
 - ١ - المحور الثاني وهو أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ويشمل (١٣) بنداً .
 - ٢ - المحور الثالث وهو معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ويشمل (١٠) بنداً .
 - ٣ - المحور الرابع وهو متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ويشمل (١٥) بنداً .
- وبذلك تتكون الأستبانة من (٤٥) بنداً موزعين على المحاور السابق ذكرها.
- وقد صيغت أستمارات الاستبيان في صورة يستجيب لها أفراد العينة من خلال وضع علامة (✓) أمام العبارة وفي الخانة التي تناسب آرائهم وذلك من خلال مقياس ثلاثي (أوافق - إلى حد ما - لا أوافق). عينة البحث .:
- من المعروف أن دراسة أي مجتمع عن طريق عينة ممثلة له تمثيلاً جيداً يغنى عن دراسة المجتمع الأصلي ، وأن النتائج المستفادة من الأفراد الذين شملتهم العينة يمكن أن تعمم على أفراد المجتمع الأصلي الذي اختير منه أفراد البحث ، واختارت الباحثة محافظة الفيوم لتطبيق الدراسة الميدانية "الإستبيان"، وقد اختارت الباحثة أربع مديريات تعليمية في هذه المحافظة ، وحرصت الباحثة أن تشمل مدارس العينة المستويات الاجتماعية المختلفة والمدارس النموذجية والعادية، وكانت عينة المدارس الحكومية الإعدادية بمحافظة كما هو موضح بالجدول التالي .:



مجلة البحث في التربية وعلم
النفس
كلية التربية – جامعة المنيا



جدول رقم (١)
العينة الأساسية للبحث

م	الإدارة التعليمية	العدد الكلى للمدارس	العينة المأخوذة	النسبة المئوية
١	إدارة الفيويم التعليمية	٥٥	٦	%١٠.٩
٢	إدارة أطسا التعليمية	٤٢	٥	%١١.٩
٣	إدارة طامية التعليمية	٢٨	٣	%١٠.٧
٤	إدارة سنورس التعليمية	٢٨	٣	%٧.٨
	الإجمالي	١٦٣	١٧	%٤١.٣

ويوضح الجدول السابق عدد المدارس الحكومية على مستوى المحافظة للمرحلة الإعدادية والعينة التي طبق عليها الاستبيان من هذه المدارس والنسبة المئوية للعينة، ويوضح الجدول التالي العينة الكلية للبحث:

جدول رقم (٢)

رقم الفئة	العينة	العدد
الأولى	مديري مدارس إدارة الفيويم التعليمية	٣٠
الثانية	مديري مدارس إدارة أطسا التعليمية	٢٠
	مديري مدارس إدارة طامية التعليمية	٢٠
	مديري مدارس إدارة سنورس التعليمية	٣٠
	الإجمالي العام	١١٠

ويوضح الجدول السابق فئات العينة التي استخدمت في البحث والتي بلغ الإجمالي العام لها (١١٠) فرداً.

أما الجدول التالي فيوضح عدد الاستثمارات الكلية التي تم توزيعها والصالح منها للاستخدام والذي تم استبعاده.



جدول رقم (٣)

إحصائية بعدد استمارات الأستبيان المستخدمة		
العدد	الصالح منها	المستبعد منها والذي لم يسترجع
١١٠	٩٠	٢٠

- مبررات اختيار محافظة الفيوم لتطبيق الاستبيان :

لقد اختارت الباحثة محافظة الفيوم للأسباب التالية :

- ١- اقتصرت الباحثة على هذه المحافظة وذلك لأنها موطن الباحثة فأولى بالدراسة والبحث.
 - ٢ - شملت عينة البحث على فئات مختلفة ومتنوعة بذلك يصعب على الباحثة أن تطبق دراستها الميدانية في أكثر من محافظة.
 - ٣ - قد يكون لتطبيق القرارات الوزارية في هذه المحافظة بعض المعوقات أو السلبيات نظراً لبعدها عن ديوان الوزارة أو عن المتابعة المركزية.
 - ٤ - تركت الباحثة المجال لغيرها من الباحثين في إجراء دراسات مماثلة على محافظات أخرى.
- المعالجة الإحصائية للبيانات :
- قامت الباحثة بتفريغ بيانات الأستبيان في جداول تكرارية ثم قامت بمعالجة البيانات باستخدام الآتي :

- ١ - حساب النسب المئوية في كل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبيان باستخدام برنامج (Excel) بعد ترتيبها حسب معدلاتها لتوضيح أي العبارات ثم الاتفاق عليها بنسب مئوية مرتفعة وأيها أجيب عنها بنسب مئوية منخفضة والتعليق على ذلك في كل محور.
- ٢ - اختيار كاسكا χ^2 test للكشف عن الفروق باستخدام المعادلات الآتية :

$$\chi^2 = \frac{\text{ت ت} - \text{ت ع}}{\text{ت ع}}$$

حيث ت ت : - التكرار التجريبي أو الملاحظ ت ع : - التكرار المتوقع
وتحسب درجات الحرية في هذه الحالة باستخدام المعادلة :

٢٠٦

تصدرها كلية التربية جامعة المنيا

E-mail: gamel_abdo59@yahoo.com

01002702115



د. ح = ٣ - ١ = ٢

٣- الوزن النسبي وحسب بالمعادلة الآتية :

$$\text{النسبة المئوية للاتفاق} = \frac{٣ \times ١ + ٢ \times ٢ + ١ \times ٣}{١٠٠ \times ٣} =$$

حيث ك١ = التكرار موافق ، وك٢ = التكرار إلى حد ما ، وك٣ = تكرار غير موافق .

ن = عدد أفراد العينة التي طبقت عليها الاستبانة .

٤ - حساب ثبات وصدق الاستبيان :

أ - حساب الثبات :

تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام طريقة إعادة التطبيق على عينة استطلاعية قوامها (١٥) فرداً، وتم إدخال نتائج استجاباتهم عند التطبيق، وإعادة التطبيق على برنامج SPSS Win 'برنامج الحسابات الإحصائية في العلوم الاجتماعية' الإصدار ١٨ على جهاز الكمبيوتر لحساب معامل الارتباط والتعرف على مدى ثبات الاستبيان، وتم اختيار (معادلة سيرمان)

$r = \frac{\sqrt{N \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2}}{\sqrt{(N \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2)}}$	
---	--

كأحد الاختيارات المتاحة داخل البرنامج لحساب معامل الارتباط أو معامل الثبات .

ومن خلال البرنامج وجد أن قيمة معامل الثبات = ٠.٩٨١

وتمثل هذه القيمة معامل ثبات مرتفع، مما يدل على ثبات الأداة وتحقيقها لأغراض الدراسة .

ب - حساب الصدق :

تم حساب صدق الاستبيان باستخدام طريقتين هما الصدق الذاتي، وصدق المحكمين .

١ - الصدق الذاتي تم حسابه من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبيان كما يلي :



الصدق الذاتي = الجذر التربيعي (معامل الثبات) = الجذر التربيعي (0.981) = 0.990.

ويلاحظ ارتفاع الصدق الذاتي للأداة مما يؤكد ارتفاع ثبات الاستبيان كما ذكر من قبل .

٢ - صدق المحكمين: تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان على عدد من أساتذة التربية وعلم النفس في كلية التربية وذلك للحكم على دقة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وبناء على آراء السادة المحكمين أجريت بعض التعديلات اللازمة، حيث قامت الباحثة بتفريغ ملاحظات السادة المحكمين، واتضح منها الإجماع على محاور الاستبانة. إلا أنهم أشاروا إلى بعض الملاحظات الخاصة بالصياغة اللفظية واللغوية لبعض عبارات الاستبانة، وبإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحات السادة المحكمين أعتبر الاستبيان صادقاً في تحقيق الغرض الذي وضع من أجله .

ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية

أولاً : نتائج المحور الأول و هو مفهوم الإدارة الإستراتيجية

وبسؤال أفراد العينة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية بالنسبة لهم جاءت استجاباتهم كما هي

موضحه بالجدول التالي :

جدول رقم (٤)

استجابات أفراد العينة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب
		التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	
١	توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة للمحاولة الوصول إليها.	40	44.4	30	33.3	20	22.2	٦
٢	زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع.	31	34.4	22	24.4	37	41.1	٧



مجلة البحث في التربية وعلم
النفس
كلية التربية – جامعة المنيا



الترتيب	الوزن النسبي	كـ ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٥	77.03	29.2	27.7	25	13.3	12	58.8	53	عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم، من أجل تعزيز قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة	٣
١	85.18	61.6	16.6	15	11.1	10	72.2	65	مجموعة من القرارات والإجراءات التي تحدد رؤية ورسالة المدرسة على المدى البعيد	٤
٣	78.5	24.2	22.2	20	20	18	57.7	52	عملية وضع طرق تساعد على حل المشكلات التعليمية وعلاجها.	٥
٢	80	28.8	20	18	20	18	60	54	مساعدة الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد، والأقسام، وتحديد الأدوار، ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية	٦
٤	78.1	20.0 6	21.1	19	23.3	21	55.5	50	تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية لجميع العاملين من خلال التنسيق، والسيطرة على النشاطات وأوقاتها.	٧

وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة المستنقاه حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلا أنه قيم كـ ٢١ دالة إحصائياً حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٦٤.٤% إلى ٨٥.١٨% بمتوسط نسبة يقدر بـ ٧٤.٧٩% وهي نسبة متوسطة ومن خلالها يتضح أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي يتركز في إنها: مجموعة من القرارات والإجراءات التي تحدد رؤية ورسالة المدرسة على المدى البعيد، مساعدة الإدارة



العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد، والأقسام، وتحديد الأدوار، ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وقد يرجع ذلك إلى ان الإدارة الإستراتيجية تمكن الإدارة العليا من وضع طرق تساعد على حل المشكلات التعليمية وعلاجها، فهي تمثل إطارا لتحسين الممارسة الإدارية لجميع العاملين من خلال التنسيق، وكما إنها تعمل على السيطرة على كافة الأنشطة الموجودة في المؤسسة ورقابتها.

٢ - ثانياً: نتائج المحور الثاني وهو أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية وبسؤال أفراد العينة عن أهمية إدارة الإستراتيجية بالنسبة لهم جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (٥)

استجابات أفراد العينة عن أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية

م	العبرة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب
		الكرار	%	الكرار	%	الكرار	%	
١	تزويد المسؤولين بالمؤسسة التعليمية بأسلوب وملامح التفكير فيها ككل.	31	34.4	32	35.5	27	30	١١
٢	مساعدة المؤسسة التعليمية على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها.	35	38.8	21	23.3	34	37.7	١٣
٣	مساعدة المؤسسة التعليمية على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.	52	57.7	28	31.1	10	11.1	٢
٤	تحسين وتطوير عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تحسين مناخ العمل.	64	71.1	15	16.6	11	12.2	١
٥	وضع القضايا الإستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا.	43	47.7	23	25.5	24	26.6	٧



مجلة البحث في التربية وعلم
النفس
كلية التربية – جامعة المنيا



الترتيب	الوزن النسبي	كا ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبرة	م
			%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار		
٤	76.2	27.4	28.8	26	13.3	12	57.7	52	تدعيم قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع البيئة المتغيرة.	٦
٩	71.8	6.4	30	27	24.4	22	45.5	41	توفير إطار مرجعي للميزات والخطوط الإجرائية قصيرة المدى.	٧
١٠	70.7	20.06	37.7	34	12.2	11	50	45	تسمح بالتعرف على الفرص وترتيبها وفقا لأولويات واستغلالها.	٨
٥	75.5	16.8	26.6	24	20	18	53.3	48	توفر درجة من الانضباط والرسمية في إدارة العمل.	٩
٦	74.07	22.8	32.2	29	13.3	12	54.4	49	تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل بين أفراد المدرسة.	١٠
٣	77.4	32.06	27.7	25	12.2	11	60	54	تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسات التعليمية على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.	١١
٨	72.9	19.2	33.3	30	14.4	13	52.2	47	توفر نظرة موضوعية لمشكلات الإدارة.	١٢
١٢	66.2	11.2	42.2	38	16.6	15	41.1	37	زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة.	١٣

وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لاستجابات أفراد



العينة المستنقاه حول أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية إلا أنه قيم كا ٢١ دالة إحصائياً حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٦٧.٠٣٪ إلى ٨٦.٢٪ بمتوسط نسبة يقدر ٧٦.٦٦٪ وهى نسبة متوسطة ومن خلالها يتضح أن أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى تتضح فى إنها تعمل على تحسين وتطوير عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تحسين مناخ العمل، مساعدة المؤسسة التعليمية على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها وقد ترجع أهمية الإدارة الإستراتيجية فى المؤسسات التعليمية فى إنها تساعد على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه، تدعيم قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع البيئة المتغيرة، توفر درجة من الانضباط والرسمية فى إدارة العمل، تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل بين أفراد المدرسة، وضع القضايا الإستراتيجية فى محور اهتمام الإدارة العليا، توفر نظرة موضوعية لمشكلات الإدارة، توفير إطار مرجعى للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى.

ثالثاً : نتائج المحور الثالث وهو معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى وبسؤال أفراد العينة عن معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بالنسبة لهم جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد العينة عن معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
١	الجمود بشكل لا يساعد على سرعة اتخاذ القرار.	48	53.3	13	14.4	29	32.2	٥
٢	قلة فرص المشاركة فى اتخاذ القرارات.	42	46.6	22	24.4	26	28.8	٦
٣	ضعف فعاليات عمليات التدريب للمديري المدارس.	47	52.2	18	20	25	27.7	٤



مجلة البحث في التربية وعلم
النفس
كلية التربية – جامعة المنيا



الترتيب	الوزن النسبي	كـ ٢	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة	م
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٣	76.2	27.4	28.8	26	13.3	12	57.7	52	غموض بعض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها.	٤
١	79.6	22.8	17.7	16	25.5	23	56.6	51	كثرة تعديلات وتفسيرات الأنظمة واللوائح.	٥
٨	70.3	17.8	37.7	34	13.3	12	48.8	44	غلبة النمط المركزي على أداء العمل، وعدم الرغبة في تفويض السلطة والاستحواذ على أكبر قدر منها.	٦
٧	71.8	10.4	32.2	29	20	18	47.7	43	عدم وضوح أهداف التخطيط أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار.	٧
٢	77.7	24.8	24.4	22	17.7	16	57.7	52	ضعف استخدام الاتجاهات الإدارية الحديثة.	٨
١٠	67.4	7.26	38.8	35	20	18	41.1	37	ضعف كفاءة القيادة الإدارية وذلك من تأهيل علمي وضعف مستوى التدريب وضعف مستوى الخبرة.	٩
٩	68.5	6.	36.6	33	21.1	19	42.2	38	قلة الاستفادة من التقدم التقني في الإدارة.	١٠

وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة المستنقاه حول معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي



إلا أنه قيم ٢١٤ دالة إحصائية حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٦٧.٤% إلى ٧٩.٦% بمتوسط نسبة يقدر ٧٢.٥% وهي نسبة متوسطة و من خلالها يتضح أن من أهم معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى هى كثرة تعديلات وتفسيرات الأنظمة واللوائح، ضعف استخدام الاتجاهات الإدارية الحديثة، غموض بعض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها وقد يرجع ذلك إلى ضعف فعاليات عمليات التدريب للمديرى المدارس، الجمود بشكل لا يساعد على سرعة اتخاذ القرار، قلة فرص المشاركة فى اتخاذ القرارات، وغلبة النمط المركزى على أداء العمل، وعدم الرغبة فى تفويض السلطة والاستحواذ على أكبر قدر منها، وقلة الاستفادة من التقدم التقينى فى الإدارة، كذلك ضعف كفاءة القيادة الإدارية وذلك من تأهيل علمى وضعف مستوى التدريب وضعف مستوى الخبرة.

رابعاً : نتائج المحور الرابع وهو متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى وبسؤال أفراد العينة عن متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بالنسبة لهم جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد العينة عن متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
١	توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الفعالة.	45	50	15	16.6	30	33.3	٨
٢	تحديد المهام والمسئوليات الحالية للوظيفة.	54	60	18	20	18	20	٢
٣	تحديد حجم العمل بما يتلائم مع قدرات العاملين.	38	42.2	16	17.7	36	40	١٥
٤	متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات الجيدة.	48	53.3	17	18.8	25	27.7	٤



مجلة البحث في التربية وعلم
النفس
كلية التربية – جامعة المنيا



م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
٥	تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة.	44	48.8	13	14.4	33	36.6	١١
٦	مساعدة العاملين في التطوير والتحسين المستمر.	46	51.1	15	16.6	29	32.2	٧
٧	وضع قياسات ومستويات واضحة للعمل.	43	47.7	18	20	29	32.2	٩
٨	تعيين حجم مسئولية العاملين.	52	57.7	23	25.5	15	16.6	١
٩	مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى في الأداء.	49	54.4	13	14.4	28	31.1	٥
١٠	توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.	36	40	27	30	27	30	١٢
١١	توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة.	37	41.1	28	31.1	25	27.7	١٠
١٢	توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات وغيرها من موارد يتطلبها الأداء الفعال داخل العمل.	47	52.2	15	16.6	28	31.1	٦
١٣	استخدام نظام المكافآت وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.	52	57.7	20	22.2	18	20	٣
١٤	إعادة تخطيط الأداء وإعادة تصميم العمل.	40	44.	18	20	32	35.5	١٣
١٥	إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.	42	46.6	13	14.4	35	38.8	١٤

وبالنظر إلى الجدول السابق يمكن القول بأنه بالرغم من الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة المستنقاه حول هذه المتطلبات إلا أنه قيم كا ٢١ دالة إحصائياً حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين ٦٧.٤٪ إلى ٨٠.٣٪ بمتوسط نسبة يقدر ٧٣.٨٨٪ وهي نسبة متوسطة ومن خلالها يتضح أن من أهم متطلبات تطبيق



الإدارة الإستراتيجية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى هى على النحو التالى .:

- تعيين حجم مسئولية العاملين.
 - تحديد المهام والمسئوليات الحالية للتوظيفة.
 - استخدام نظام المكافآت وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.
 - متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات الجيدة.
 - مساعدة العاملين فى الوصول إلى المستويات الأعلى فى الأداء.
 - توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات وغيرها من موارد يتطلبها الأداء الفعال داخل العمل.
 - مساعدة العاملين فى التطوير والتحسين المستمر.
 - توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الفعالة.
 - وضع قياسات ومستويات واضحة للعمل.
 - توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة.
 - تقييم أداء العاملين بصفة مستمرة.
 - توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
 - إعادة تخطيط الأداء وإعادة تصميم العمل.
 - إعادة توزيع المسئوليات والصلاحيات.
 - تحديد حجم العمل بما يتلائم مع قدرات العاملين.
- توصيات البحث

من خلال عرض الباحثة للإطارين النظرى والميدانى توصى بضرورة ما يلى .:

- التواصل الصادق والصريح مع كافة العاملين فى المدرسة و الإدارة التعليمية، مما يجعلهم على علم دوما بكافة الفعاليات والأنشطة التى تتم فيها، إضافة إلى تحفيزهم بصورة مستمرة، وإشعارهم بأنهم عناصر رئيسة فى المؤسسة، وبأنهم محط الأنظار وبؤرة الاهتمام.
- رسم الخريطة الأساسية للتنظيم فهو يحدد الأدوار والقدرات، والوقت، الذى من خلاله يستطيع



- الأفراد العاملين تحقيق أهداف المدرسة التعليمية.
- مساعدة الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد، والأقسام، وتحديد الأدوار، ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي بالمدرسة.
- إعداد القوى البشرية المدربة والماهرة لممارسة المهام والأعمال الإدارية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- تدريب المدراء كي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر من الإدارة.
- الدراسة المستمرة والواعية للبينتين الداخلية والخارجية للمدرسة وتشخيصهما، ووضع تصور مستقبلي لهما بما يساعد على تحديد وتحقيق الأهداف.
- وضع فلسفة للمدرسة، ويعنى ذلك إنشاء المعتقدات، القيم، الاتجاهات، والإرشادات الغير المكتوبة التي تضيف إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل.
- وضع السياسات ويقصد به إقرار خطط التنفيذ لتوجيه أداء كل الأنشطة الرئيسية في تنفيذ الإستراتيجية مع فلسفة المدرسة.
- تخطيط الهيكل التنظيمي ويعنى هذا وضع خطة التنظيم أى القواعد والأسس التي تساعد على جذب وتماسك الأفراد في أداء الأنشطة.
- وضع الإجراءات ويعنى تحديد ووصف كيف وسوف تنفذ كل الأنشطة المهمة والحالية.
- توفير التسهيلات ويقصد بها إتاحة كل ما هو مطلوب لاستمرارية العمل من الإمكانيات المادية والبشرية.
- وضع المعايير، ويقصد بذلك إنشاء مقاييس الأداء التي سوف تمكن العمل بصورة أفضل على تحقيق أهدافه طويلة الأجل بنجاح.
- بناء العلاقات الإيجابية الفاعلة بين كافة الأطراف المساهمة في العملية التربوية، والتي تؤكد كرامة كل فرد، وأهميته ودوره، والمشاركة في العمل المؤسسي المنظم.
- الاعتراف بجهود الآخرين، ومساهماتهم الفعلية، مما ينعكس أثره في تهيئة مجموعة عمل ملتزمة بواجباتها وأعمالها، وقادرة على التخطيط لمستقبلها.



- التحفيز الجماعى أو المكافأة الجماعية المشتركة، التى تنسجم مع إنجازات المجموعة أو المؤسسة، إذ يقوم القائد بتوزيع المكافآت المادية والمعنوية على جميع الأشخاص، الذين ساهموا فعلا فى إطار العمل الجماعى فى تحقيق الأهداف المتفق عليها وبشكل يتناسب مع جهودهم المبذولة.
- إعداد الخطة السنوية وتحديد جزئياتها ضمن التشريعات التربوية وتوزيع المسؤوليات على العاملين، ومتابعة تنفيذ الخطة وتذليل الصعوبات التى تعترض عملية التنفيذ، والتقييم الشامل لمعرفة إمكانيات أعضاء المجتمع المدرسى، وتوفير ما تحتاج له المدرسة من إمكانيات مادية وبشرية.
- مقارنة الاحتياجات الفنية والإدارية بالواقع العملى للمدرسة من خلال التشكيلات المدرسية وتصنيف الطلاب وتوزيعهم على حجرات الدراسة، وتنظيم عملية القبول، واستقبال أولياء الأمور، وتنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع الخارجى.
- حفظ المعلومات وتخزينها وتنظيمها للرجوع إليها عند الحاجة، ووضع نظام التحديث وحفظ ومتابعة السجلات المدرسية.
- مجاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية وتوفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفى الوقت المناسب.
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية تقوم بتجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليل كافة الإجراءات الإدارية والخدمات وما يتعلق بها من عمليات إدارية عن طريق تبسيط هذه الأعمال وجعلها أكثر كفاءة.



قائمة المراجع

- ١ - احمد اسماعيل حجي: اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي – التعليم – الأسرة – الاعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٢ - أحمد اسماعيل حجي: تطوير التعليم في زمن التحديات اللازمة وتطلعات المستقبل، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ٣ - أحمد البستان وآخرون: الإدارة والإشراف، النظرية والبحث والممارسة، عمان، مكتبة الفلاح، ٢٠٠٣.
- ٤ - أحمد سيد مصطفى: استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفي الأول المنعقد من ٢ - ٤ أكتوبر، الكويت، ٢٠٠٢.
- ٥ - أحمد محمد عبيد: دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة بعض مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بأسوان، ٢٠٠٤.
- ٦ - أحمد محمود الزنقلى: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق، ٢٠١٠.
- ٧ - أسامة الهباشي: المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٢.
- ٨ - أسامة عبد الغفار محمد، تقويم أداء الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، ٢٠٠٧.
- ٩ - أسامة محمد شاكر عبد العليم وآخرون: قدرة مدير المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية في ضوء سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية بالأزهر، العدد ٥٦، ١٩٩٦.
- ١٠ - أمل عثمان كحيل: استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية.



- القاهرة، ٢٠٠٧.
- ١١ - أندرو. أى. شوارتز: المهارات التي تحتاجها للنجاح في عالم الأعمال – إدارة الأداء، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.
- ١٢ - بيومى محمد ضحاوى ورضا ابراهيم المليجى: التخطيط الاستراتيجى فى التعليم، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠١١.
- ١٣ - ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسى: الادارة الإستراتيجية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣.
- ١٤ - جمال أبو الوفا سلامة عبد العظيم: اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
- ١٥ - جوزيف سترلوب: المدير الجديد الناجح، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.
- ١٦ - حسام الدين السيد محمد: تصور مقترح للتقويم الذاتى لأداء مدارس التعليم الأساسى فى مصر فى ضوء معايير جودة التعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التربية، ٢٠٠٨.
- ١٧ - حسن شحاته وزينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣.
- ١٨ - خالد محمد بنى حمدان ووائل محمد صبحى إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى (منهج معاصر)، عمان، الأردن، دار البارودى العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- ١٩ - رافدة الحريرى: التخطيط الاستراتيجى فى المنظومة المدرسية، دار الفكر، الأردن، ٢٠٠٧.
- ٢٠ - رتشاردل هيوزوكاترين كولارىلى: كيف تصبح قائدا إستراتيجيا. دورك فى نجاح مؤسستك الدائم، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٦.
- ٢١ - روب باكال وموسى يونس: إدارة الأداء ما هى؟ مركز التنمية للمنظمات غير الحكومية، عمان، ٢٠٠٢.
- ٢٢ - زكريا سالم سليمان: دور الإدارة الإستراتيجية فى الإصلاح المدرسى بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، ٢٠١١.
- ٢٣ - زكريا مطلق الدورى: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، الأردن، دار



البازروى، ٢٠٠٥.

- ٢٤ - سالم بن سعيد بن حسن القحطاني: القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالى، الرياض، مرامر للطباعة والتغليف، ٢٠٠١.
- ٢٥ - ستيفن ر.كوفى: العادات السبع للناس الأكثر فعالية، ط ١٩، الرياض، السعودية، مكتبة جرير، ٢٠٠٨.
- ٢٦ - سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار البازروى للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠.
- ٢٧ - سلامة عبد العظيم حسن: اتجاهات حديثة فى الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٥.
- ٢٨ - سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- ٢٩ - شرف إبراهيم عبد الهادى: المناخ التنظيمى السائد فى المؤسسات التعليمية بالجمهورية اليمنية، بحوث المؤتمر العلمى السابع لكلية لتربية جامعة حلوان، تطوير نظم إعداد المعلم العربى، وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، القاهرة، جامعة الدول العربية، ٢٦ - ٢٧ مايو، ١٩٩٩.
- ٣٠ - الشيخ الداوى: تحليل الأسس النظرية لفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، ٧ ع، ٢٠١٠.
- ٣١ - صالح بن سعيد المريخ: القيادة الإستراتيجية ودورها فى تطوير الثقافة التنظيمية فى الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٨.
- ٣٢ - ضياء الدين محمود البيومى: مواصفات القائد الإستراتيجى، ورقة عمل مقدمة للملتقى تطبيقات الأمن الإستراتيجى، مركز بورماتيك، دبی، ٢٠٠٥.
- ٣٣ - طارق شريف يونس: أنماط التفكير الإستراتيجى وأثرها فى اختيار مدخل اتخاذ القرارات، إربد، دار الكتاب، ٢٠٠٤.
- ٣٤ - طاهر محسن منصور الغالبى ووائل محمد صبحى ادريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى (منهج معاصر) عمان، الأردن، دار البارودى العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- ٣٥ - عاشور إبراهيم الدسوقى عيد: القيمة المضافة مدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية: مكتبة معهد الدراسات والبحوث التربوية، القاهرة، ٢٠١٤.



- ٣٦ - عامر بن خفير القبيسي: إدارة الموارد البشرية في خدمة المدينة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥.
- ٣٧ - عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة، الاسكندرية، ٢٠٠١.
- ٣٨ - عبد المنعم فهمى سعد: إستراتيجية التخطيط التربوي، القاهرة، الدار الثقافية للنشر، ٢٠٠٨.
- ٣٩ - عز الدين عمرو موسى: عناصر القيادة الإستراتيجية ومقوماتها، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لجرس الحدود تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، خلال الفترة ١٤ - ٢٠٠٩/٣/١٨.
- ٤٠ - عفاف محمد على الزيات: تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين على ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٤١ - فاروق عبده قليبة وأحمد عبد الفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية، الإسكندرية، دار الوفاء، ٢٠٠٤.
- ٤٢ - فتحى عبد الرسول محمد: الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية، الجيزة، دار العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ط١.
- ٤٣ - الكسندر هيام: جواد بلا فارس، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة ١٠، العدد ٢٤، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ٤٤ - ماجد الفرا: التخطيط الاستراتيجي، دورة تدريبية، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠٠٥.
- ٤٥ - مبارك البرازى: تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت وفقا لمعايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، كلية التربية، ، ٢٠٠٦.
- ٤٦ - المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجى، الدورة السابعة والعشرون، ٢٠٠٠.
- ٤٧ - مجلة العلوم التربوية: المجلد الأول، العددان الثالث والرابع، ١٩٩٥.



مجلة البحث في التربية وعلم
النفس
كلية التربية – جامعة المنيا



- ٤٨ - محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، مصر، الدار الجامعية، ٢٠٠١.
- ٤٩ - محمد حسن المبعوث: تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية (الجمعية المصرية للتربية المقارنة)، ٦م، العدد (٨)، ٢٠٠٣.
- ٥٠ - محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٥١ - محمد خليل أبو هاشم: واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، ٢٠٠٧.
- ٥٢ - محمد عبد الخالق مدبولي: نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية العدد (١٨)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠١.
- ٥٣ - محمد عبد الله آل ناجي: الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠٠٣.
- ٥٤ - محمد متولى غنيمية: التخطيط التربوي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٥.
- ٥٥ - محمود عساف: واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٥٦ - مريم محمد الشرفاوي: الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٥٧ - مصطفى أبو بكر: فهد النعيم: الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠١٠.
- ٥٨ - منتهى محسن: واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، المجلد الثاني، العدد الرابع، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد، ٢٠١١.
- ٥٩ - منى عماد الدين: إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ٢٠٠٣.
- ٦٠ - نادية محمد عبد المنعم: تقويم أداء القيادات التربوية، المركز القومي للبحوث والتنمية، شعبة التخطيط التربوي، بحث مرجعي للإدارة التربوية، ٢٠٠٠.
- ٦١ - نبيل سعد خليل: أنماط الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، دار الفجر للنشر والتوزيع،



القاهرة، ٢٠٠٩.

- ٦٢ - نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية، المداخل، والمفاهيم، والعمليات، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- ٦٣ - نواف كنعان: القيادة الإدارية، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
- ٦٤ - الهلالى الشريينى وهلالى وعبد العظيم مصطفى: مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه فى كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد ١١، جامعة المنصورة، مصر، ٢٠٠٨.
- ٦٥ - يوسف عبد المعطى مصطفى: الإدارة التربوية معالم جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٧.
- 66- David, fred R: strategic management, concepts, cases 8th ed, prentice hall, New Jersey, 2001 .
- 67-)David Faulkner & Andrew compbell: the oxford hand book of strategy, vol. (1), oxford university press , 2003.
- 68- Bell, Less: Strategic Management and School Management, fu of sound and fury signifying Nothing? Journal of Educational Administration, MCB, Up. Ltd, vol, 40, Lssue5, 2002.
- 69- Campbell Vlacia: The perceived limpact of strategic planning on professional Development In Berks country and chester country public school in pensylvania, widener university , vol, (64) A (12), Dissertation Abstract International, 2003.
- 70- Cohn, Gray David: An Analysis of school District strategic planning Relationship with school Action planning, university of Washington, PhD. Dissertation Abstracts, International, 2001, A 60/07.
- 71- Cotter, Maureen e: Strategic leadership for student Achievement: An Exploratory Analysis of school Board superintendent Governance and Development practices, (Ed, D) Jonson and wales university, Dissertation Abstracts, International, 2001, A 62/06.
- 72- Frederick M. Hess, and other: Learning to Lead? What Gets taught in principal preparation programs. teachers college, Columbia University, 2007.



- 73- Grant, Hambrigt & Thomas, Diamantes: Definitions Benefits and Barriers of K–12 Educational strategic planning, Journal of instructional psychology, 2004.
- 74- Julie Johnson: Strategic planning in the Millard public schools, the university of Nebraska lincoln, vol. 65- 09A, of Dissertation Abstract International, 2006.
- 75- Kanneth leithwood and others: transformational leadership effects on teachers (commitment) and Effort toward school Reform, Journal of Educational Administration, vol. 41, No.3, 2003 .
- 76- Pearecell, JA Robenson, Jr, R.B: strategic Management, formulation, implementation and control, Mc Graw Hill Co Inc, 2005.
- 77- Price, Martha: Strategic planning and the link to Implementation in seleted llinois school districts, southern-Illinois university, vol. 62-07A, of Dissetation Abstracts International, 2001.
- 78- Susan Mazley: Strategic planning process used in school Districts in the southeastern united states, University of central florida, vol. 64–02A, of Dissertation Abstracts International, 2003.
- 79- Taylor, John, Andrian, Miroiu: Policy Making strategic planning and management of higher Education, Unesco and European centre for Higher Education, Bucharest, 2002.
- 80- Wheelen, T.H. and Hunger: Strategic Management and Business Policy, New York : Addison, Wesley publishing , 2004.
- 81- Wheelent, T.L, and Hunger, JD. Concepts of strategic Management and Business policy, pearson ducation India Edi, 2002.